

Rita Scheinpflug

Zusammenfassung

Das Kapitel befasst sich mit dem Begriff und den Merkmalen von Komplexität. Es beschreibt den Unterschied zwischen komplizierten und komplexen Systemen sowie verschiedene Formen von Komplexität wie zum Beispiel Binnen- und Außenkomplexität anhand von Fällen aus dem Unternehmenskontext. Die Wirkung komplexer Situationen auf den Menschen wird auf der Basis der Ansätze von Dietrich Dörner (Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen, 2. Aufl., Rowohlt, Reinbek, 2014) und Peter Kruse (Wie reagieren Menschen auf wachsende Komplexität, <https://www.youtube.com/watch?v=yn0MU1tW4jg>, 2016) erläutert. Die zentralen Thesen dieses Buches, nämlich, dass linear-kausale Managementansätze der Analyse, Planung, Steuerung und Kontrolle in komplexem, dynamischem Umfeld an ihre Grenzen stoßen und ein Paradigmenwechsel in Führung und Management erforderlich ist, werden in ihren Grundprinzipien dargelegt. Die Ableitung verschiedener Handlungsoptionen im Umgang mit Komplexität rundet dieses Grundlagenkapitel ab.

2.1 Von einfachen, komplizierten und komplexen Systemen

Bei der Arbeit an diesem Buch fiel uns auf, dass es bislang keine allgemein akzeptierten wissenschaftlichen Ansätze zur Erklärung von Komplexität in Unternehmen gibt. Die Ausarbeitungen zur Kybernetik bieten zwar eine theoretische Grundlage für die Beschreibung und Erklärung komplexer Zusammenhänge in Unternehmen. Sie lassen

R. Scheinpflug (✉)
Langerwehe, Deutschland
E-Mail: rita.scheinpflug@gmx.de

jedoch nur begrenzt Ableitungen für das Handeln in der Praxis zu. Während Managementmodelle in der Annahme von linearen Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen davon ausgehen, dass Organisationen über Planung, Messung und Controlling gesteuert werden können, nimmt die Managementkybernetik explizit Rücksicht auf die Variabilität und Dynamik komplexer Systeme, die aus der Vielzahl der Systemelemente und deren Interaktionen resultiert. Hervorzuheben sind hierzu die Arbeiten von Stafford Beer (1995) oder Fredmund Malik (2006). Eine betriebswirtschaftliche Anwendung der systemtheoretischen und kybernetischen Ansätze auf die Praxisbelange von Unternehmen im Sinne einer Definition und Beschreibung von Komplexität fehlt jedoch bislang.

Gleiches gilt für die „People Side of Complexity“. Die Auswirkungen von Komplexität auf Führungskräfte, Mitarbeiter oder Unternehmenskultur werden in der Literatur nicht systematisch beleuchtet. Sie werden in der aktuellen Diskussion und einschlägigen Managementartikeln vor allem unter dem Begriff der VUCA-Welt beschrieben. VUCA steht dabei für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität. Auch, wenn mit der Abkürzung VUCA der Begriff der Komplexität definitorisch mit Merkmalen komplexer Situationen vermengt wird, greifen die entsprechenden Diskussionen wichtige Fragen für zukünftiges Handeln und Führen in Unternehmen auf.

Die einschlägigen systemischen Beratungsansätze (z. B. Königswieser et al. 2013; Prammer 2009; Simon 2015) tragen dem insofern Rechnung, als betriebliche Problemstellungen jeweils ganzheitlich und im Bewusstsein der vernetzten Interaktion der jeweiligen Einzelelemente eines Systems betrachtet werden. Sie haben den Anspruch eines nicht-reduktionistischen Umgangs mit Komplexität. Die systemische Beratung geht davon aus, dass reine Warum-Fragen – also Fragen nach einfachen, linearen Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen – für eng definierte Problemstellungen angemessen sein mögen. Die Erklärung menschlichen Urteilens und Verhaltens im Unternehmenskontext bedarf dagegen der Berücksichtigung vielfältiger Einflussfaktoren wie individueller Motivation, Skills, Einstellungen und Haltungen, der wechselseitigen Beeinflussung in und zwischen Teams oder Abteilungen als auch der Interaktion mit externen Einflussfaktoren und Kontextbedingungen. Nicht Ursachenidentifikation und singuläre Problembehandlung kennzeichnen diese Ansätze; ihnen zufolge ist das Erkennen zugrunde liegender Muster oder „Patterns“ – sozusagen das Erkennen des hinter dem Handeln liegenden psychosozialen Algorithmus – nötig, um systemadäquate Lösungen entwickeln zu können.

Spannende Ansatzpunkte bieten die Forschungen von Dietrich Dörner (2014). Seine Arbeiten lieferten für das vorliegende Werk wichtige Anregungen für den erfolgreichen Umgang mit Komplexität in Unternehmen. Wichtige Anstöße gab uns auch einer der Vordenker der modernen Managementlehre, der leider viel zu früh verstorbene Prof. Dr. Peter Kruse. Auch er versteht Linienhierarchie und durch komplexe KPI-Systematiken gesteuerte Unternehmen als nicht mehr zeitgemäß. Mitarbeiter, aber auch Führungskräfte gelangen heute immer mehr an die Grenzen ihrer Belastbarkeit. Sie können die Sinnhaftigkeit vieler Unternehmens-, Entscheidungsprozesse und Steuerungssysteme nicht mehr nachvollziehen. Kruse spricht in diesem Kontext von einer „Explosion der

Vernetzungsdichte“ und „zunehmenden Nichtlinearitäten“. Hinzu kommt, dass Vertrauensbeziehungen, ein wichtiger Einflussfaktor für Menschen zu einem guten Umgang mit Komplexität, in der heutigen Arbeitswelt bedingt durch häufige Restrukturierungen, Kostenprogramme, Wechsel im Management oder Outsourcing immer weniger Bestand haben.

Im Folgenden wollen wir uns – soweit dies überhaupt greifbar ist – dem Phänomen der Komplexität nähern, indem wir es zunächst beschreiben, die typischen Eigenschaften von komplexen Situationen und die damit verbundenen psychosozialen Herausforderungen darlegen und erste Überlegungen zu einem erfolgreichen Umgang mit Komplexität in Unternehmen anstellen.

2.1.1 Was genau ist Komplexität?

Sichtet man die Literatur zur Komplexität, so findet man eine große Bandbreite an Definitionen aus unterschiedlichsten Fachdisziplinen. Das Gabler Wirtschaftslexikon (2016) beschreibt Komplexität als die „Gesamtheit aller voneinander abhängigen Merkmale und Elemente, die in einem vielfältigen aber ganzheitlichen Beziehungsgefüge (System) stehen. Unter Komplexität wird die Vielfalt der Verhaltensmöglichkeiten der Elemente und die Veränderlichkeit der Wirkungsverläufe verstanden.“ Die Komplexität steigt zum einen mit der Anzahl und Art der Elemente und deren Beziehungen untereinander. Zum anderen weisen komplexe Systeme laut dem Gabler Wirtschaftslexikon (2016) eine mehr oder minder stark ausgeprägte Dynamik auf.

Denk und Pfnissl (2009) verstehen Komplexität als die subjektiv empfundene Systemeigenschaft, die über die Struktur der Systemelemente (Anzahl und Vielfalt), Dynamik der Systemelemente (Änderungshäufigkeit und -stärke), Erfassbarkeit und Grad der Berechenbarkeit beziehungsweise Beherrschbarkeit eines Systems charakterisiert werden kann. Ähnlich beschreibt Weyer (2009) als Charakteristika von Komplexität unter anderem eine unüberschaubare Menge an Komponenten, die auf vielfältige Weise miteinander verknüpft und somit für den Beobachter nicht vollumfassend durchschaubar sind. Weiterhin zählt die Entwicklung von nicht vorhersagbaren Eigendynamiken (Emergenzen), die durch die Interdependenzen der Systemelemente erzeugt werden hinzu.

Gemeinsam sind allen Ansätzen die folgenden Merkmale (Abb. 2.1):

- a) die Anzahl der Systemelemente
- b) die Diversität (Unterschiedlichkeit) der Systemelemente
- c) deren Interaktionsgrad und
- d) die Dynamik der Interaktionen, d. h. der Grad der Veränderlichkeit.

Betrachten wir zunächst die **Anzahl der Systemelemente**. Es leuchtet schnell ein, dass mit zunehmender Anzahl der Elemente die Übersichtlichkeit und Überschaubarkeit des Systems abnimmt. Nichtsdestotrotz würden wir die reine Zahl der Mitarbeiter eines

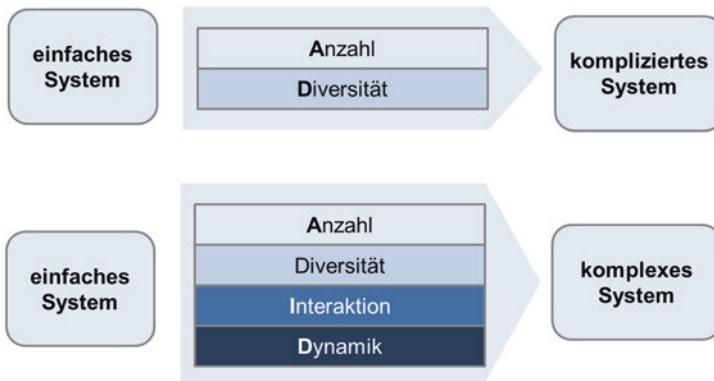


Abb. 2.1 Definition komplexes System

Unternehmens nicht einfach per se als komplexes System bezeichnen. Die Mitarbeiter nehmen unterschiedliche Rollen ein: sie sind Führungskraft, Projektleiter, Fachexperte, interner Berater, Sachbearbeiter. Sie sind unterschiedlich qualifiziert, bringen unterschiedliche Motivationen und Ziele ein, formen in verschiedenen Teams und Abteilungen vielfältige Subsysteme, sind international und über den gesamten Globus verteilt und so weiter und so fort. Wir stellen also fest, dass die Systemelemente eines Unternehmens bei näherer Betrachtung durch ein hohes Maß an **Unterschiedlichkeit (Diversität)** gekennzeichnet sind, in unserem Beispiel also unterschiedlichen Individuen mit unterschiedlichen Historien, Sprachen, Motivationen oder persönlichen Rahmenbedingungen und Rollen.

Eine große Anzahl und Unterschiedlichkeit von Systemelementen werden in der Literatur nun zwar eine notwendige, aber keinesfalls als hinreichende Bedingung dafür beschrieben, dass wir ein System als komplex erachten. Hinzu kommt, in welcher Intensität und Häufigkeit die Systemelemente miteinander interagieren (**Vernetztheit**). Wir empfinden ein System erst dann als komplex, wenn die Systemelemente sich gegenseitig beeinflussen und dies mit unterschiedlich starker Intensität und Häufigkeit. Komplexe Systeme verändern sich also mit der Zeit, sie sind **dynamisch beziehungsweise volatil**.

Der Übergang von einfachen zu komplexen Systemen ist dabei ein fließender. Der Grad der Komplexität variiert in seinem Ausprägungsgrad mit der Anzahl, Vielfalt und der Dynamik der beteiligten Faktoren. Hinzu kommt, dass die Wechselwirkungen der Systemelemente ihrerseits in der Regel **nichtlinear** sind.

All dies macht das Verstehen, Überschauen, Prognostizieren oder gar das punktgenaue Steuern komplexer Systeme für uns Menschen quasi unmöglich. Unser Denken ist schlichtweg damit überfordert, die Vielfalt der Wirkfaktoren und deren Veränderlichkeit über die Zeit, in ihrer Gesamtheit zu überblicken oder gar zukünftige Entwicklungen zu prognostizieren. Jegliche Ansätze, komplexe Systeme wie ein Unternehmen zielgerichtet und punktgenau steuern zu wollen, werden uns also immer nur näherungsweise gelingen.

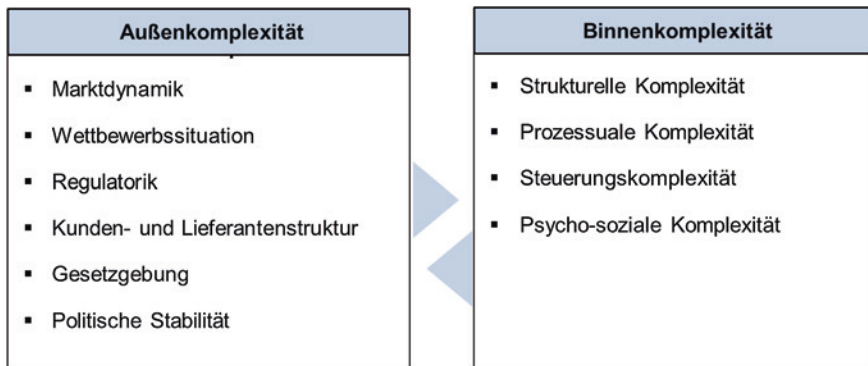


Abb. 2.2 Außen- versus Binnenkomplexität

2.1.2 Außen- vs. Binnenkomplexität

Die Häufigkeit und das Ausmaß von Veränderungen in Unternehmen hängt maßgeblich von äußeren Faktoren wie der Gesetzgebung, regulatorischen Vorgaben, Marktbedingungen, Wettbewerb, der Kunden- und Lieferantenstruktur und aus Personalsicht natürlich auch den verfügbaren Bewerbern oder externen Mitarbeitern ab. Diese Faktoren wirken ihrerseits auf das System und beeinflussen es. Man spricht davon, dass komplexe Systeme also immer **offene Systeme** sind, die in Wechselwirkung mit ihrer Umwelt stehen. Denk und Pfnissl (2009) unterscheiden dabei zwischen der Außen- und Binnenkomplexität von Unternehmen (Abb. 2.2).

Die **Binnenkomplexität** ist letztlich eine Resultante der Versuche, das Unternehmen mittels Management-, Planungs-, Steuerungs- und Controllingtools auf der Basis von Annahmen und Schätzungen weitest möglich steuerbar zu machen. Sie umfasst zum einen strukturelle und aufbauorganisatorische Fragen. So etwa die Notwendigkeit unterschiedlicher gesellschaftsrechtlicher Einheiten eines Konzerns, die aus Personalsicht mitbestimmungsbedingt in direkter Konsequenz oft zeitintensive Gremien- und Abstimmungsaufwände zur Folge haben. Zum anderen nennen Denk und Pfnissl (2009) Steuerungsprozesse und -instrumente als ein weiteres Beispiel für Binnenkomplexität. Denken wir nur an die Projektportfoliosteuerung mancher Unternehmen, bei der umfangreiche Abstimmungs- und Genehmigungsprozesse der Projektinitialisierung, des Projektmonitorings und Nutzeninkassos zum Teil bürokratisch-administrative Aufwände verursachen, die schnell dazu führen, dass für die eigentliche, wertschöpfende Projektarbeit nur noch einen Bruchteil der persönlichen Managementkapazität zur Verfügung steht. Oder nehmen wir die zum Teil zunehmend zeitaufwendigen Zielvereinbarungs- und Beurteilungssysteme, die in manchen Unternehmen zum Teil administrative Dimensionen angenommen haben, die in keiner Relation mehr zu deren eigentlichen Ziel, dem regelmäßigen Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zu dessen Leistungen stehen.

Nicht umsonst stellen erste Großkonzerne wie etwa BOSCH (Meck 2015) die Sinnhaftigkeit und Aufwand-Nutzen-Relation derartiger, sich quasi verselbstständigt habender Performance-Management-Systeme infrage. Die Binnenkomplexität von Unternehmen ist also selbst geschaffen und somit im Umkehrschluss wiederum direkt vom Unternehmen beeinflussbar. Die gute Nachricht lautet also: Es liegt in unserer eigenen Hand, wie kompliziert wir das Unternehmen steuern und managen wollen.

In Anlehnung an „Ashby’s Law“ (Ashby 2012) gehen Denk und Pfneissl (2009) davon aus, dass die Varietät beziehungsweise Flexibilität der Steuerungssysteme mindestens so groß sein muss wie die Varietät beziehungsweise die Flexibilität der externen Einflussfaktoren. Wie viele Kennzahlen- und Controllingberichte, die mit viel Aufwand und Liebe zum Detail von Ihren Mitarbeitern erstellt werden, landen unbesehen in Ihrem Mailordner „gelöschte Objekte“? Oder haben Sie noch die Zeit, sich die Dokumentation der Zielvereinbarungs- und Beurteilungsgespräche Ihrer Mitarbeiter der letzten drei bis fünf Jahre regelmäßig anzusehen, um deren Entwicklung über einen längeren Zeitraum zu reflektieren und mit jedem in seinem jährlichen Mitarbeitergespräch zu besprechen? Ein kritischer Blick auf Ihre internen Steuerungs-, Planungs- und Führungssysteme lohnt sich allenthalben, wenn es um die Frage geht, wie Sie die Komplexität in Ihrem Unternehmen vereinfachen können!

2.1.3 Kompliziert ist nicht gleich komplex

Wir empfinden ein System dann als komplex, wenn es aus einer großen Anzahl von Elementen besteht, die ihrerseits in wechselseitigen Beziehungen zueinanderstehen und – vor allem – wenn sie sich noch dazu häufig verändern. Komplizierten Systemen fehlt dagegen dieser Aspekt der zeitlichen Dynamik. Komplizierte Systeme sind eher stabil und somit berechenbar. Mit steigender Anzahl und Unterschiedlichkeit der Systemelemente empfinden wir ein System als zunehmend kompliziert, mit beschleunigter Dynamik und Veränderlichkeit des Systems empfinden wir es als zunehmend komplex. Die vorgenannten Praxisbeispiele für Binnenkomplexität von Unternehmen, sind also eher Beispiele für selbst geschaffene, komplizierte Systeme denn für dynamische, komplexe Systeme.

Werfen wir noch einmal einen Blick auf Unternehmen und Management. Man kann Strukturen, Prozesse, Produktportfolios, Markenvielfalt oder auch Personal- und Führungsinstrumente einfach oder kompliziert gestalten. Die unternehmerischen Handlungs- und Entscheidungsspielräume sind bezüglich der Gestaltung der Binnenkomplexität ungleich größer als bezüglich der Beeinflussung externer Einflussfaktoren. Einfach aufbaute Managementsysteme haben jedoch den Nachteil, die Realität nur ausschnitthaft abzubilden. In dem Bestreben, sie möglichst aussagekräftig zu gestalten, geraten sie somit oft kompliziert. Eine „Eigendynamik“ entwickeln sie häufig dann, wenn sie umgesetzt und mit Leben gefüllt werden. Nehmen wir ein einfaches Beispiel: Die Umstellung von verschiedenen Paisy-Anwendungen auf ein konzerneinheitliches SAP-HR-System.

Einfach wäre etwa die Entscheidung, das SAP-HR-System gemäß dem Herstellerstandard einzuführen. In der Praxis findet man in den meisten Fällen jedoch die komplizierte Variante. Es werden lieber Zusatzfunktionalitäten und Schnittstellen zu angrenzenden IT-Systemen gebaut, als sich der Änderung von eingeschliffenen Abläufen und Überzeugungen zu stellen. Oft liegt hinter einer solchen Entscheidung – die mit erheblichen Kosten und Zusatzaufwänden verbunden ist und aus unserer Erfahrung mit einer der Hauptgründe für die zeitliche Verzögerung, wenn nicht gar das Scheitern von IT-Projekten ist –, die mangelnde Veränderungseinsicht relevanter Stakeholder. Es wird der psychologisch leichtere Weg, nämlich die Änderung der technischen Funktionalitäten, gewählt. Gleiches gilt nicht minder ausgeprägt auch für die Personalarbeit: Führungssysteme wie etwa Zielvereinbarungskaskaden, Nachfolgeplanungssysteme aber auch Instrumente wie 360°-Feedbacks (Kap. 12) oder Mitarbeiterbefragungen (Kap. 13). Es gilt also, die richtige Balance zwischen einfach und komplex zu finden und Managementsysteme stets so zu gestalten, dass deren eigentlicher Zweck nicht aus den Augen verloren wird.

2.1.4 Charakteristika komplexer Systeme

Neben der Diversität, Volatilität und Vernetztheit als definierenden Merkmalen komplexer Systeme gibt es weitere daraus ableitbare Eigenschaften, die charakteristisch sind (Abb. 2.3).

Eine wesentliche Eigenschaft komplexer Systeme ist deren **Intransparenz**: Als komplex erscheinen uns Situationen, Fragestellungen oder Probleme insbesondere dann, wenn sie unsere Möglichkeiten und Fähigkeiten, die einzelnen Systemelemente zu erkennen und deren Zusammenwirken analytisch oder auch nur intuitiv zu erfassen übersteigen. Häufig kennen wir nur die Bestandteile eines komplexen Systems, die sich in unserem unmittelbaren Wahrnehmungsumfeld befinden, während wir große und relevante Teile erst gar nicht realisieren oder auch aktiv ausblenden.

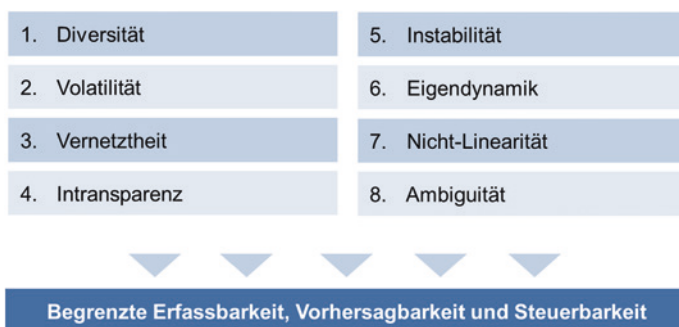


Abb. 2.3 Charakteristika komplexer Systeme

Komplexe Systeme sind also gekennzeichnet durch ihre mangelnde **Berechenbarkeit**. Exakte Prognosen dazu, wie sich das System weiter entwickeln wird oder aber wie das System auf Eingriffe und Interventionen reagieren wird, sind nicht möglich. Es muss mit Überraschungen und ungewollten Nebenwirkungen gerechnet werden.

Typisch für komplexe Systeme ist weiterhin deren **Instabilität**. Komplexe Systeme verändern sich permanent, sei es durch den Einfluss äußerer Faktoren und Komplexitätstreiber oder aber durch die Interaktion und Rückkopplungseffekte der Binnenelemente des Systems.

Hinzu kommt, dass die einzelnen Systemelemente nicht statisch sind, sondern ihrerseits einer unterschiedlich stark ausgeprägten **Eigendynamik** unterliegen und diskontinuierlich sind. Dietrich Dörner (2014) bezeichnet dies als „Totzeiten“. Man tut etwas und es kann sein, dass zunächst keinerlei direkten Auswirkungen seines Handelns erkennbar sind, sondern sich diese stattdessen erst mit deutlich zeitlicher Verzögerung einstellen. Dies macht es uns oft schwer, Ursache und Wirkung zu erkennen beziehungsweise eindeutig zu identifizieren. Die Wirkung des eigenen Handelns ist somit nur eingeschränkt beurteilbar.

Komplexe Systeme und Situationen sind des Weiteren gekennzeichnet durch **Diskontinuität**. Lineare, langfristige Entwicklungen sind eher die Ausnahme als die Regel. In unserer komplexen Welt ist die Zukunft immer weniger kalkulierbar. Dies bedeutet, dass ein stärken- und potenzialorientiertes Handeln erfolgversprechender ist als das Bestreben, einen – unter der Annahme gleichbleibender Rahmenbedingungen – erwünschten Zielzustand zu erreichen. Das Denken in Zielkorridoren ist erfolgversprechender als das Anstreben einer Zielpunktlandung.

Eine besondere Herausforderung für das menschliche Denken stellt die Tatsache dar, dass die Beziehungen und Wechselwirkungen der Systemelemente untereinander in der Regel **nichtlinear** sind. Einfache Ursache-Wirkungszusammenhänge sind eher selten. Während sich selbst ein großes System linear miteinander verbundener Elemente in der Regel mit entsprechendem Aufwand und Akribie analysieren und in seine Einzelteile zerlegen lässt, können bei komplexen, nichtlinearen Systemen selbst kleine Veränderungen oder Eingriffe große Auswirkungen haben und vermeintlich große Eingriffe oder Maßnahmen nur kleine Wirkungen haben können. Dörner (2014) spricht davon, dass in komplexen Systemen häufig **„schwache Kausalbeziehungen“** vorliegen.

Kommen wir zu dem letzten, beschreibenden Merkmal von Komplexität, der **Ambiguität**. Wir haben gelernt, dass sich komplexe Systeme häufig und in meist schwer vorhersagbarer Art und Weise verändern. Dies bedingt, dass unterschiedliche Personen – je nachdem auf welche Aspekte sie jeweils ihre Wahrnehmung richten – den aktuellen Zustand und Status ein- und desselben komplexen Systems als aber auch dessen Veränderlichkeit und weitere Entwicklung unterschiedlich interpretieren und wahrnehmen. Komplexe Systeme sind somit meist mehrdeutig und sehr vielschichtig wahrzunehmen.

Was bedeutet dies nun aber für den Unternehmenskontext?

2.1.5 Formen der Komplexität in Unternehmen

Bei dem Begriff der **strukturellen Komplexität** denkt jeder sofort an die Aufbauorganisation und Beteiligungsstruktur von Unternehmen. Diese sind gekennzeichnet durch die Anzahl der Hierarchieebenen, Führungsspanne, Standortstruktur oder in internationalen Konzernen durch die Struktur von Länder- und Regionalgesellschaften. Sie leiten sich unter anderem von Faktoren wie der Produktvielfalt oder der Kundenstruktur ab, durch die unterschiedliche Business Units begründet sind. Ähnliches gilt für die Vielfalt der gesellschaftsrechtlichen Einheiten, die ebenfalls ein maßgeblicher Treiber für die strukturelle Komplexität von Unternehmen sein können. Will sich ein Unternehmen viele oder wenige Entscheidungsgremien leisten? Will ich mir damit – aus Personalsicht – eine betriebsverfassungsrechtlich begründete Gremienkomplexität erlauben, die die Entwicklung einer möglichst einfachen und überschaubaren betrieblichen Regelungslandschaft eher erschweren? Inwieweit kann und will ich mir dies in Zeiten des Margendrucks noch leisten? Wie gestalte ich die arbeitsvertraglichen Bedingungen in einem Konzern? Entscheide ich mich für das Beibehalten einer historisch gewachsenen arbeitsvertraglichen Vielfalt, die auf viele rechtlich unterschiedliche Unternehmen bezogen ist, oder besser für den zugestandenermaßen schwierigen Prozess der Überführung vielschichtiger Arbeitsverträge auf eine gemeinsame Konzern- oder Servicegesellschaft? Wie auch immer ich mich entscheide, eine hohe strukturelle Komplexität birgt eine hohe Wahrscheinlichkeit für langwierige Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse, ein Übermaß an begrenzt wertschöpfenden Stabseinheiten und somit letztendlich höhere Kosten. Eine hohe strukturelle Komplexität ist in diesem Sinne quasi „hausgemacht“ und übertrifft das Maß des Effizienten und Nötigen bei weitem.

Das Optimum einer Aufbauorganisation zu finden, ist nicht trivial und eine eigene Disziplin von Unternehmens- und Managementberatungen, die wir hier nicht weiter vertiefen wollen. Nicht umsonst sind Themen wie „schlanke Strukturen“ Dauerbrenner der Managementliteratur. Trotz aller Bemühungen um agile Unternehmen überwiegen in unserer täglichen Beratungspraxis Strukturen, die Führungskräfte in multiple Reporting-Lines zwingen und somit ein x-faches an Reporting-, Führungs-, Informations- und Kommunikationsschleifen sowie Abstimmungs- und Einbindungsaufwänden mit sich bringen. Es liegt auf der Hand, dass die Überlebens- und Erfolgsstrategien von Führungskräften dem Rechnung tragen. Multiple Reporting-Lines blockieren einen beträchtlichen Teil der Arbeitszeit einer Führungskraft für die Abstimmung mit ihren verschiedenen Vorgesetzten, den jeweiligen Kollegenkreisen, das Up-to-date-Bleiben zu neuen Entwicklungen und das Finden gemeinsamer Sichtweisen. Diese Form der „Komplexität“ geht zu Lasten des auf die Mitarbeiterführung entfallenden Zeitkontingents der Führungskraft. Nicht verwunderlich ist daher, dass in unserer Coaching-Praxis Fragen nach der Priorisierung von Beziehungen, Aufgaben und Projekten und das Balancieren von Beruf und Privatleben zunehmend als Herausforderung wahrgenommen werden. Es sind nicht nur der Zeitgeist oder die Erwartungen der Generation Y, die neue Führungs- und Zusammenarbeitsmodelle erforderlich machen.

Allein schon die strukturelle Komplexität internationaler Matrixunternehmen erfordert neue Wege der Führung und Zusammenarbeit.

Ergänzend zu Denk und Pfnissl (2009), die auch Fragen des Produktportfolios, der Markenpolitik oder der Lieferantenstruktur unter dem Begriff der strukturellen Binnenkomplexität zusammenfassen, schlagen wir den Begriff der prozessualen Komplexität vor.

Die **prozessuale Komplexität** betrifft die Anzahl, Übersichtlichkeit und Redundanz von Bearbeitungsprozessen. Sie ist ihrerseits unter anderem durch die Vielfalt der Produkte und Dienstleistungen, Markenvielfalt und IT-Systeme bedingt. Bezogen auf die Personalfunktion ist etwa die Vielfalt der anzutreffenden betrieblichen Regelungen ein klassischer Treiber für eine hohe prozessuale Komplexität. Ein anderes Beispiel sind die weiter oben bereits ausgeführten, historisch bedingten Unterschiede in der Arbeitsvertragsgestaltung, die in Unternehmen immer noch anzutreffen sind. Gerade Personal Kollegen, die mit der Einführung und Weiterentwicklung von HR Shared Services befasst sind, können ein Lied davon singen. Selbst wenn diese Vielfalt für sich genommen, rein definitorisch betrachtet zunächst selbst geschaffen ist und eher in den Bereich der Kompliziertheit einzuordnen wäre, ist spätestens der Ansatz, eine derartige Regelungsvielfalt auf ein überschaubares Maß einzudämmen, eine höchst komplexe Angelegenheit, bei der die unterschiedlichsten Stakeholdergruppen ihre meist gegenläufigen Interessen regelmäßig mit Verve einbringen.

Die **Steuerungskomplexität** wiederum umfasst alle Planungs- und Steuerungsinstrumente, die zur besseren Bewältigung der Komplexität in Unternehmen eingeführt wurden. Sie sind im streng definitorischen Sinne eher kompliziert, denn komplex. Denken wir nicht nur an die alljährlichen Budgetplanungs- und Hochrechnungsprozessen, sondern etwa auch im Personalcontrolling an die derzeitigen Diskussionen im Rahmen von Big Data zur strategischen Personalplanung: Eine aussagekräftige strategische Personalplanung ist zwar wünschenswert, jedoch – ganz im Sinne von „garbage in, garbage out“ – nur bei gut gepflegten, konsistenten und regelmäßig aktualisierten Personaldaten über alle Unternehmensteile hinweg. Eine solche Datenqualität ist jedoch meist nur bei ausgereiften HRIS (HR-IT-Systemen) und diszipliniert gehandhabten Pflege- und Aktualisierungsprozessen erreichbar. Beides erfordert nicht zuletzt einen signifikanten Invest von Geld und Zeit, um die erforderliche Prozessreife zu entwickeln, sowie ausgeprägtes Prozessmanagement-Know-how der Personalfunktion.

Ergänzend wollen wir in dem vorliegenden Werk den Begriff der **psychosozialen Komplexität** einführen. Diese leitet sich ab von der Anzahl, Interdependenzen und Interessenlage der jeweiligen Stakeholder(-gruppen). Diese variieren unter anderem mit den individuellen Erfahrungswelten und Historien der Betroffenen. Nicht selten variieren sie auch direkt mit strukturellen Rahmenbedingungen, wie etwa unterschiedlichen Standorten oder gesellschaftsrechtlichen Einheiten. Nehmen wir etwa die gesellschaftsrechtliche Struktur eines Konzerns: Je mehr diese durch Vielfalt und eine hohe Anzahl eigenständiger rechtlicher Einheiten geprägt ist, desto komplexer stellen sich unserer Erfahrung nach die psychosozialen Entscheidungsfindungsprozesse gerade auch

der Personalfunktion dar. Die Interessenlagen von Betriebsräten, Personalkollegen und der Arbeitsdirektoren unterschiedlicher rechtlicher Einheiten eines Konzerns bedingen regelmäßig systemimmanente Interessenkonflikte und gegenläufige Loyalitäten, sie erhöhen Informations- und Abstimmungsaufwände und erschweren – wenn nicht gar verhindern – nicht selten zukunftsfähige Lösungen.

Spannend wird es also, wenn man mit bedenkt, dass jeder Menschen – vom Vorstand bis zum Sachbearbeiter – mit seinen jeweiligen kognitiven Fähigkeiten versucht, komplexe Sachverhalte vollständig und umfassend zu erfassen. Gleichzeitig ist jeder dieser Personen mit seinem ganz persönlichen, individuellen Erfahrungshintergrund, seinen Werten und höchstpersönlichen Motiven selbst Bestandteil des komplexen Systems „Unternehmen“, was sich auf die individuelle Bewertung von Informationen, Urteile, Entscheidungen und Handlungsweisen auswirkt.

2.2 Die „people side of complexity“

Wir sind der Überzeugung, dass Komplexität den Menschen psychologisch gesehen vor Herausforderungen stellt, die seine kognitiven Fähigkeiten deutlich übersteigen. Unser Wohlbefinden ist gemeinhin eng mit Faktoren wie Stabilität, Orientierung und Eindeutigkeit verbunden. Nehmen wir zum Beispiel den Aspekt der **Stabilität**: Wir können in der Regel recht gut damit umgehen, ein Problem zu identifizieren, es zu analysieren und dann die nötigen Maßnahmen zu ergreifen, um einen gewünschten Zielzustand zu erreichen und das Problem dann als gelöst ad acta legen zu können. Wir schätzen also durchaus den Wechsel von „Anspannung“ (Veränderung) und „Entspannung“ (Stabilität). Auch mit einem stufenweisen Vorgehen, das uns jeweils nach einer Phase der Veränderung eine gewisse Zeit zur Ruhe und Neuorientierung kommen lässt, kommen wir recht gut zurecht. Womit die meisten von uns aber überhaupt nicht gut umgehen können, ist der Zustand permanenter Veränderung vieler Aspekte unseres Lebens bei gleichzeitig hohem Tempo (Dynamik): Wenn also ein vermeintlich erreichter Zielzustand nicht zumindest für eine gewisse Zeit als dauerhaft und stabil erlebt wird, sondern sich seinerseits als dringend weiterentwicklungsbedürftig entpuppt.

In komplexen Systemen mangelt es uns zudem an klarer **Orientierung**. Die Bedingungen für unser Handeln sind nicht wirklich transparent und die Folgen unseres Handelns sind nicht immer eindeutig feststellbar. Komplexe Systeme sind gerade dadurch gekennzeichnet, dass unser Wissen über die Systemelemente, ihre Beziehungen untereinander, Wirkmechanismen und die Auswirkungen externer Einflussfaktoren mangelhaft ist. Wir wissen nicht, ob ein gewünschter Zielzustand durch bestimmte Maßnahmen sicher erreicht wird oder nicht. Zudem können wir keinesfalls sicher sein, dass Maßnahmen oder Initiativen, die gestern vielleicht noch ihre Gültigkeit hatten, heute noch zu gleichen Ergebnissen führen werden. Ein typisches Beispiel für mangelnde Orientierung sind tief greifende Veränderungsprozesse. So etwa, wenn Mitarbeiter im Zuge einer dringend notwendigen strategischen Neuausrichtung ihres Bereiches, die noch dazu mit einer

tief greifenden Umorganisation und Erwartungen an eine neue Kultur der konsequenten Kundenorientierung verbunden ist, zunächst irritiert, desorientiert und überfordert reagieren. Orientierungshilfe leisten hier zum einen der intensive Dialog und Austausch mit den Führungskräften, wie aber auch die Möglichkeit, neues Verhalten in einem unterstützenden, wohlwollenden Kontext „verproben“ zu können. Verproben bedeutet dabei nichts Anderes, als dass die Mitarbeiter die neue strategische Ausrichtung ihrerseits interpretieren und in ihre eigene Sprache übersetzen, eigene Annahmen zu strategiekonformem Verhalten treffen, sich darüber austauschen und diese so quasi testen. Wichtig ist es, diesen Prozess des Verprobens positiv zu unterstützen und als Führungskraft den Mitarbeitern coachend zur Seite zu stehen.

Sobald komplexe Situationen berechenbar werden, verlieren sie ihren Schrecken und es erscheint uns nicht mehr nötig, deren Herausforderungen zu betonen. Sie erscheinen uns plötzlich als einfach. Der Versuch, komplexe Situationen und Fragestellungen ausschließlich analytisch zu lösen, ist daher von Vorneherein zum Scheitern verurteilt. Wir müssen in komplexen Systemen davon ausgehen, dass unser Wissen um die Einflussfaktoren und Beziehungszusammenhänge stets unvollständig ist. Eine Herausforderung liegt somit darin, den Umfang und das Maß der Analyse so zu wählen, dass diese angemessen ist und wir uns nicht darin „verlieren“. Auf der anderen Seite ist es wichtig, die Auswirkungen unseres Handelns regelmäßig daraufhin zu überprüfen, ob wir damit die angestrebten Effekte erzielen oder gegebenenfalls nachkorrigieren müssen. Dörner (2014) spricht in diesem Kontext von der sogenannten Effektkontrolle. Es ist also wichtig zu unterscheiden, wann genaue Analyse und Planung nützen und wann eher opportunistisch-situatives Handeln angemessen ist.

Die meisten Hilfsmittel zum „Management von Komplexität“ neigen jedoch häufig dazu, die Welt bis ins Detail quasi „naturgetreu“ nachzubilden. Denken wir nur an ausgiebige KPI-Systematiken, mit denen Unternehmen versuchen, ihre Produktions- oder Serviceprozesse punktgenau zu steuern und dann feststellen müssen, dass die Mitarbeiter nicht mehr mitdenken und ihr Verhalten an der Erreichung der KPIs orientieren, statt sich eigenständig denkend für die Kundenbelange einzusetzen. Analoge Beispiele finden sich auch im Personalbereich, wenn wir etwa an 360°-Feedback-Systeme oder Mitarbeiterbefragungen mit einer Vielzahl von Fragen denken. Diese münden nicht selten in umfangreichsten Ergebnisberichten und gegebenenfalls sogar noch mit Vergleichswerten zu einem Benchmark zu „guter Führung“.

Sehr gut beschreibt dies Dietrich Dörner (2014) in seinem Buch „Die Logik des Misslingens“.

Allem Anschein nach ist ... die „Mechanik“ des menschlichen Denkens in der Evolution einmal „erfunden“ worden, um Probleme „ad hoc“ zu bewältigen. Im Großen und Ganzen war es ... nicht notwendig, in größeren Zusammenhängen zu denken. Der menschliche Geist spielte die Rolle eines Troubleshooters. Er wurde ausnahmsweise eingesetzt, um Situationen zu bewältigen, die mit Sitte und Tradition nicht zu bewältigen waren.

und

In einer Welt von interagierenden Teilsystemen muss man in interagierenden Teilsystemen denken, wenn man Erfolg haben will. ... Ob wir es wollen oder nicht: Wir müssen heute in globalen Zusammenhängen denken.

Welche Art des Denkens aber ist erforderlich, um in einer vernetzten Welt von interagierenden Teilsystemen erfolgreich zu sein? Unter anderem ist es laut Dietrich Dörner (2014) die Notwendigkeit, jeweils immer über die aktuelle Situation hinauszudenken, und die Einbettung des Problems in den Kontext anderer Probleme zu beachten. Dies bedeutet unter anderen, dass es ratsam ist, mögliche Folgewirkungen unseres Verhaltens in komplexen Entscheidungssituationen mit zu bedenken. So ist zum Beispiel die Trennung von einem Mitarbeiter kein isolierter Vorgang, der – einmal abgeschlossen – sich damit erledigt hätte. So zu denken, wäre eine unangemessen verkürzte Herangehensweise. Eine solche Entscheidung ist immer vor dem Hintergrund des allgemeinen Umfelds zu werten und hat mit Dörner gesprochen **Neben- und Fernwirkungen** zur Folge. Diese können zum Teil reichlich unerwünscht sein.

Damit kommen wir zu einem weiteren relevanten Aspekt. Nämlich, dass Denken und Entscheiden immer auch eingebettet ist in den Kontext von **Gefühlen und Affekten**. „Man denkt nicht einfach so, sondern um bestimmte (= eigene) Ziele zu erreichen, die sich aus dem Wertsystem oder aus der aktuellen Motivation eines Individuums ergeben“ (Dörner 2014). Wichtig für die Beurteilung unseres Tuns durch unser Umfeld ist dabei, wie das Denken, Entscheiden und Handeln wahrgenommen werden. Ein maßgeblicher Aspekt dabei ist, inwieweit der Beurteilende unser Verhalten in „guten Absichten“ begründet sieht. Die gute Absicht relativiert laut Dörner (2014) in unserer alltäglichen Beurteilung von Handeln nämlich häufig die negativen Folgen von Fehlentscheidungen, seien sie auch noch so unklug.

Ob eine Situation als komplex wahrgenommen ist, ist zudem äußerst **subjektiv**. Diese variiert mit der empfundenen Dauer und Belastung der Situation, den persönlichen Erfahrungen und Skills in der Bewältigung vergleichbarer Situationen und dem damit verbundenen Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie den wahrgenommenen Optionen im Falle eines Scheiterns. Oder anders formuliert: Komplexität ist nicht verobjektivierbar. Das subjektive Empfinden von Komplexität vor dem Hintergrund der eigenen Erfahrungen, Attributionsmechanismen und Selbsteinschätzung der Bewältigungsskills mag unter anderem eine Erklärung dafür liefern, warum Menschen in scheinbar vergleichbaren Situationen unterschiedlich resilient wirken (Hiroto 1974; Rotter 1966).

Je nachdem, über welche Erfahrungen wir also verfügen und wie wir unsere eigenen Fähigkeiten zur erfolgreichen Bewältigung einer Situation einschätzen, reicht die Bandbreite der menschlichen Strategien zum Umgang mit Komplexität von gespannter Offenheit für Neues und einer Haltung wie etwa „Packen wir's an“ bis hin zu dem Bedürfnis, die Situation akribisch und bis ins Detail zu analysieren und möglichst gut kontrollieren, beeinflussen und steuern zu können. Häufig aber erleben wir gerade in

unserer Beratungspraxis Ansätze von Aktionismus, Verunsicherung, Stress und zunehmend mehr Orientierungslosigkeit der Mitarbeiter.

2.3 Ansatzpunkte zum Umgang mit Komplexität

2.3.1 Strategien menschlichen Handelns bei Komplexität nach Peter Kruse

Prof. Dr. Peter Kruse (2016) beschreibt fünf Strategien, die Menschen in komplexen Situationen zeigen. Diese sind:

1. Rumprobieren. Ausprobieren. Versuch und Irrtum.
2. Ausblenden. Beim alten Muster bleiben.
3. Rationales Durchdringen. Über die Details verstehen.
4. Trivialisieren. Unterteilen. Reduktion auf wenige Kriterien.
5. Emotionale Bewertung. Intuition. Musterbildung jenseits des Verstehens.

In Anlehnung an diese Unterscheidung möchten wir die folgenden Ansatzpunkte zum erfolgreichen Umgang mit Komplexität verstanden wissen. Jede dieser Strategien hat ihre Berechtigung und birgt – im richtigen Maße und in der richtigen Situation eingesetzt – das Potenzial zum erfolgreichen Lösen komplexer Problemstellungen. Es gibt also kein absolutes Richtig oder Falsch. Die Kunst ist es, keine dieser Strategien zur bevorzugten persönlichen Handlungsmaxime werden zu lassen, sondern sich die Freiheit zu bewahren, sich in seinem Handeln immer wieder selbst überprüfend, einen Schritt zurück zu nehmen, Feedback relevanter Dritter einzuholen und sich die Flexibilität zu bewahren, einen möglichst breiten Optionenraum seines persönlichen Handelns zu erhalten.

Ausprobieren und beim alten Muster bleiben

Während wir in unserem sehr rational geprägten Unternehmenskontext den Ansatz von Versuch und Irrtum für die meisten Managemententscheidungen weit von uns weisen würden, ist die Taktik des Ausblendens und Verharrens bei alt bewährten Lösungsmustern schon deutlich häufiger anzutreffen. Wer kennt nicht diese Tendenz zum Festhalten an Bewährtem auch bei sich selbst? Diese Strategie hat durchaus ihren Sinn. Gerade bei erstmaligen, neu auftretenden Veränderungen ist es vernünftig, zunächst bewährte Denk- und Verhaltensmuster zu erproben und sich nicht sofort bei jeder Neuentwicklung zu verzetteln. Kritisch wird es jedoch, wenn wir nachlässig werden und sich diese Reaktionsstendenz zu einer generalisierten Strategie entwickelt. In diesem Fall kann das Festhalten an Bewährtem im Extrem sogar existenzgefährdend werden.

Demgegenüber kann Versuch und Irrtum aber auch durchaus eine sehr gute Strategie sein, auf neue Entwicklungen zu reagieren. Sie öffnet den Raum für Innovation und Neues, so lange ich die Risiken meines Handelns möglichst im Rahmen zu halten versuche

und die möglichen Neben- und Folgeeffekte meines Verhaltens im Blick behalte, um im Bedarfsfalle gegensteuern zu können.

Ähnlich gelagert ist die Situation bei der zweiten Reaktionsstrategie, nämlich dem Ausblenden und „beim alten Muster bleiben“. Auch diese hat in der richtigen Situation angewandt ihre Berechtigung. Führungskräfte, die mit einer „Hyper-Flexibilität“ auf neue Entwicklungen und Trends reagieren, überfordern ihre Mitarbeiter und geraten in Gefahr, die eigenen Ziele aus den Augen zu verlieren, statt sich konsequent auf ihre Prioritäten zu fokussieren.

Nicht zuletzt profitiert von diesen beiden äußerst menschlichen Reaktionen auf komplexe, uns überfordernde Rahmenbedingungen, die häufig auch als eine Form des Widerstands gegen Veränderungen interpretiert werden, das seit den neunziger Jahren etablierte Arbeitsgebiet des Change-Managements.

Analyse

Anders gelagert ist dagegen die Strategie des rationalen Durchdringens und dem „Über-die-Details Verstehen-Wollens“. Diese Form des Managements von Komplexität finden wir nur allzu häufig in Unternehmen vor. Die analytische Problemlösungsstrategie hilft uns zwar dabei, die Ursache-Wirkungs-Mechanismen zu verstehen und „den Elefanten in Scheibchen zu schneiden“. Vorsicht ist jedoch geboten, wenn sich eine Kultur der Überanalyse entwickelt, die uns davon abhält, ins Handeln zu kommen und stattdessen zur Absicherungs- und Entscheidungsvermeidungsstrategie wird. Sobald die Bereitschaft, unternehmerische Risiken in Kauf zu nehmen, zunehmend in den Hintergrund gerät und eine Kultur des „Sich Absicherns“ entsteht, ist es höchste Zeit aktiv gegen zu steuern.

Das Trivialisieren und Reduzieren auf das Wesentliche ist ein Teilaspekt der rational-analytischen Herangehensweise. Gerade im Unternehmenskontext sind wir schnell geneigt, Komplexität als negativ oder störend zu empfinden. Komplexität wird oft als eine Eigenschaft von Problemen wahrgenommen, die es einzudämmen und möglichst kontrollierbar und steuerbar zu machen gilt.

Simplifizierung

Dieser Logik folgen häufig die, üblicherweise von Unternehmensberatungen propagierten Ansätze der Simplifizierung und Reduktion von Komplexität. Die Verschlankung von Strukturen, Optimierung und Standardisierung von Geschäftsprozessen oder im Personalkontext die Harmonisierung von betrieblichen Regelungen zu ein- und demselben Sachverhalt, aber auch die Zusammenführung von Marken eines Konzerns, die kein nennenswertes Eigenprofil haben, unter einer gemeinsamen, starken Dachmarke sind wichtige Initiativen, mit denen sich Unternehmen natürlich regelmäßig befassen müssen, wenn sie ihre Wettbewerbsfähigkeit erhalten wollen.

Sie als alleinige Methode der Wahl darzustellen, wird dem Phänomen Komplexität jedoch nicht gerecht. Reduktionismus und Simplifizierung erfordern im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses aus dem Lean-Gedankengut ein kontinuierliches kritisches Überprüfen der selbst geschaffenen Prozesse und Systeme, wenn die Bemühun-

gen, der Komplexität auf diesem Wege Herr zu werden, nicht ihrerseits zu neuen Komplexitätstreibern werden sollen. Es ist häufig zu beobachten, dass gerade den Systemen und Tools, die mit dem Ziel einer besseren Planungs- und Steuerbarkeit geschaffen wurden, zur Kompliziertheit neigen, also mit hohen administrativen und bürokratischen Aufwänden verbunden sind. So etwa, wenn ein neues, „professionelles“ Projektportfolio-Management-System eingeführt wird, in dem Bestreben, die komplexe Projektlandschaft des Unternehmens über Projektinitiierungs-, Genehmigungs- und Abstimmungsprozesse sowie Reviews, etc. möglichst detailgenau abzubilden und zu steuern, zur administrativ-bürokratischen Hybris wird und dadurch zu einem Paradebeispiel von Kompliziertheit.

Mustererkennung und Intuition

Mustererkennung und Intuition sind im Gegensatz zur analytischen Herangehensweise maßgeblich auf Erfahrung basierende Problemlösungsmechanismen. Je umfangreicher die Erfahrung in ähnlichen oder vergleichbaren Situationen und je besser die Lerneffekte aus den damals getroffenen Entscheidungen, umso mehr ist diese Strategie im Umgang mit Komplexität Erfolg versprechend. Unser Fokus bei der Betrachtung eines komplexen Systems und seiner Dynamiken verlagert sich dabei vom einzelnen Systemelement, etwa dem Verhalten eines einzelnen Vertreters aus dem Top Management, zur komplexen Systemstruktur. Statt Probleme, die sich aus den Motivlagen und Interaktionen unterschiedlicher Stakeholdergruppen in einem System ergeben, zu personifizieren und auf der Suche nach dem Schuldigen einzelnen Personen zuzuordnen, wird Verhalten als ein Ergebnis der Wechselwirkungen der Systemelemente gewertet. Und, sofern sich bestimmte Interpretations-, Deutungs- oder Verhaltensmuster wiederholen, das System als Gesamtes als Konglomerat von Ursachenfaktoren betrachtet. Mustererkennung und Intuition erfordern also das – oft intuitive und erfahrungsbasierte – Erfassen der kausalen Zusammenhänge der Systemelemente und die Fähigkeit, Komplexität auf wenige Charakteristika und Muster zu reduzieren. Gut also, wenn man seine Erfahrungen – ganz im Sinne des Prinzips des lebenslangen Lernens – in zukunftssträchtigen Kontexten gesammelt hat.

2.3.2 Zwei Modelle für die Praxis

Stacey-Matrix

Eine Kategorisierung der Problemlösungsmuster finden sich auch bei Stacey (2011) und Snowden und Boone (2007). Beide nähern sich dem Begriff der Komplexität von der Effektseite, nämlich über eine Kategorisierung der Problemlösungsoptionen. Im Vordergrund der sogenannten **Stacey-Matrix** stehen zwei zentrale Dimensionen, nämlich der Grad der Übereinstimmung zu dem die betroffenen Stakeholder eine gemeinsame Sicht auf die zu favorisierende Problemlösung teilen, und die Erfolgswahrscheinlichkeit, mit der die gewählte Problemlösung zum Erfolg führt. Bei einem hohen Übereinstimmungsgrad

der Stakeholder und einer hohen Erfolgswahrscheinlichkeit der Problemlösung handelt es sich um einfache Probleme. Dies ist insbesondere bei häufig wiederkehrenden, vergleichbaren Situationen der Fall. Hier lassen sich erfolgreiche Lösungsansätze der Vergangenheit gut übertragen.

Je geringer der Grad der Übereinstimmung und je unsicherer die Effekte der Lösungsoptionen, desto mehr handelt es sich um eher chaotische oder politische Sachverhalte. So etwa bei neuartigen, nur schwer überschaubaren Problemstellungen. Die Stakeholder entwickeln hier bedingt durch ihre unterschiedlichen Perspektiven auf die Situation keine oder nur geringe Einigkeit über den erfolgversprechendsten Weg der Problemlösung. Frühere Erfahrungswerte sind gemäß Stacey (2011) keine guten Ratgeber für eine Erfolg versprechende Vorgehensweise. Da bei neuartigen Problemstellungen die Informationslage zur Bewertung der Lösungsoptionen eingeschränkt ist, sind die Erfolgsaussichten alles andere als sicher.

Cynefin-Framework

Ein ähnlich praxisorientiertes Modell des Umgangs mit komplexen Situationen beschreiben Snowden und Boone (2007) mit dem Cynefin-Framework, der die je nach Situation erfolgversprechendsten Handlungsalternativen beschreibt. Während bei einfachen und komplizierten Fragestellungen die Anwendung von „good practices“ und „best practices“ – also die Übertragung von Erfahrungswerten Erfolg versprechend ist – fordern komplexe oder chaotische Situationen die Entwicklung neuer Wege der Problemlösung, die durch Testen, Versuch und Irrtum sowie Reflexion der erzielten Effekte charakterisierbar sind.

Fazit

Komplexität ist in unserer heutigen globalisierten, vernetzten und zunehmend digitalisierten Welt zur Normalität geworden. Wenn wir noch vor wenigen Jahrzehnten gut damit gefahren sind, uns auf die Lösung der Probleme unseres direkten Umfelds in unserem Unternehmen zu konzentrieren, haben unsere unternehmerischen Entscheidungen und unser Handeln heute immer häufiger kritische Neben- und Folgewirkungen, die nur schwer im Vorfeld abzusehen sind. Wichtig ist es also, uns auf Komplexität als einen regelmäßigen Bestandteil unserer heutigen Zeit einzustellen und sie willkommen zu heißen. Vereinfachung ist eine mögliche Methode, komplizierte Sachverhalte zu optimieren. Sie alleine wird jedoch nicht der Königsweg sein, um sich in komplexem Umfeld behaupten zu können. Es gilt darüber hinaus neue Wege des Steuerns, Planens und Leitens von Unternehmen wie auch des Führens zu finden, die uns helfen, – als Individuum, aber auch als Organisation – besser mit Komplexität umgehen und darauf zu reagieren. Gerade Vielfalt, Dynamik und Flexibilität können eine fruchtbare Basis und wichtige Voraussetzung für Innovation, Kreativität und Wachstum sein. Nutzen wir sie!

Literatur

- Ashby, W. R. (2012). *An introduction to Cybernetics*. New York: Filiquarian Legacy (Erstveröffentlichung 1965).
- Beer, S. (1995). *Brain of the firm, the managerial cybernetics of organization* (2. Aufl.). Chichester: Wiley.
- Denk, R., & Pfneissl, T. (2009). *Komplexitätsmanagement*. Wien: Linde.
- Dörner, D. (2014). *Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen* (2. Aufl.). Reinbek: Rowohlt Taschenbuch.
- Gabler Wirtschaftslexikon. Stichwort: Komplexität. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/5074/komplexitaet-v8.html>. Zugegriffen: 1. Sept. 2016.
- Hiroto, D. S. (1974). Locus of control and learned helplessness. *Journal of Experimental Psychology*, 102(2), 187–193.
- Königswieser, R., Lang, E., Königswieser, U., & Keil, M. (2013). *Systemische Unternehmensberatung: Die wirksamsten Theorien, Modelle und Konzepte für die Praxis (Systemisches Management)*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kruse, P. (2016). Wie reagieren Menschen auf wachsende Komplexität. <https://www.youtube.com/watch?v=yn0MU1tW4jg>. Zugegriffen: 1. Sept. 2016.
- Malik, F. (2006). *Strategie des Managements komplexer Systeme – Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme* (9. Aufl.). Bern: Haupt.
- Meck, G. (27. September 2015). Boni für Manager. Bosch-Chef: „Geld kann demotivierend wirken“. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*.
- Prammer, K. (2009). *Transformations-Management: Theorie und Werkzeugset für betriebliche Veränderungsprozesse*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1), 1–28.
- Simon, F. B. (2015). *Einführung in die systemische Organisationstheorie* (5. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer.
- Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2007). A leader's framework for decision making. *Harvard Business Review*, 11(2007).
- Stacey, R. D. (2011). *Strategic management and organizational dynamics: The challenge of complexity* (6. Aufl.). Harlow: Prentice Hall.
- Weyer, J., & Schulz-Schaeffer, I. (Hrsg.). (2009). *Management komplexer Systeme. Konzepte für die Bewältigung von Intransparenz, Unsicherheit und Chaos*. München: Oldenbourg.

Neue Komplexität in Personalarbeit und Führung
Herausforderungen und Lösungsansätze
Scheinpflug, R.; Stolzenberg, K. (Hrsg.)
2017, XIV, 250 S. 38 Abb., Hardcover
ISBN: 978-3-658-16134-7